

フランスの事業承継研究者はオйкаワデニムの 事例をどのように捉えたのか

— 2022年10月31日「気仙沼とフランスをつないで」日仏公開討論会の記録—

亀井 克之
(関西大学)

要 約

気仙沼のデニムブランド「オйкаワデニム」の事業承継の事例が、フランスの大学で経営学部で副読本として使われている書籍「事業承継 - 11 のケーススタディ」(*Transmission-reprise d'entreprise - 11 études de cas*) (2020年出版)に掲載された。これを記念して、事例を共同執筆した関西大学教授の亀井克之と、グルノーブル大学 (Universite Grenoble-Alpes) 教授のバランジエール・デシャン (フランスにおける事業承継研究の第一人者) が気仙沼市を訪問し、事例の主人公であるオйкаワデニムの及川秀子会長とデシャン教授との公開討論会が行われた。(2022年10月31日に気仙沼市役所ワンテン庁舎ホール)

デシャン教授は、起業、女性経営者、事業承継、イノベーションなどの観点から問いかけ、及川秀子会長が答えた。

How did French researcher on business succession perceive the case of Oikawa Denim?

-Record of the Open Discussion Meeting between France and Japan,
"Connecting Kesennuma and France" (October 31, 2022)

Katsuyuki Kamei
Kansai University

Summary

The case study of the business succession of Oikawa Denim, a denim brand in Kesennuma, was published in the book "*Transmission-reprise d'entreprise - 11 études de cas*" (*Business Succession - 11 Case Studies*), which is used as a supplementary reader for business administration departments in French universities in 2020. To commemorate the publication, Professor Katsuyuki Kamei of Kansai University, who co-wrote the case study, and Professor Bérangère Deschamps of Université Grenoble-Alpes, a leading French researcher on business succession, visited Kesennuma City and held an open discussion with Hideko Oikawa, Chairman of Oikawa Denim, the main character in the case study.

A public discussion was held with Hideko Oikawa, who is the protagonist of the case study. Professor Deschamps asked questions from the perspectives of entrepreneurship, women business owners, business succession, and innovation, and Chairman Hideko Oikawa responded.

はじめに 日仏公開討論会とその意義

本研究ノートは、2022年10月31日に気仙沼市役所ワントン庁舎ホールで開催された「事業承継を考える日仏公開討論会・気仙沼とフランスをつないで」の記録である。

この日仏公開討論会では、フランスにおける事業承継研究の代表的研究者であるグルノーブル大学のベランジェール・デシャン教授と気仙沼のオイカワデニムの及川秀子会長が対談した。

及川秀子会長は、急逝した夫からオイカワデニムの社長職を受け継いだ後、大手メーカーの下請けから、独自ブランド「スタジオ・ゼロ」を立ち上げて、唯一無比のメイド・イン・ジャパンのジーンズメーカーへの成長を導いた。東日本大震災の難苦を乗り越えて、次男、及川洋氏に事業を引き継いだ。

デシャン教授は、起業、女性経営者、事業承継、イノベーションなどの観点から問いかけ、及川秀子会長が答えた。関西大学教授の亀井克之が司会兼通訳を務めた。

この公開討論会が開催された契機は、オイカワデニムの事例が、2020年にフランスの大学の経営学部で副読本として使われている書籍『「事業承継 - 11のケーススタディ」(Transmission-reprise d'entreprise - 11 etudes de cas)』に掲載されたことである。これを記念し、事例を共同執筆した亀井克之と、ベランジェール・デシャンが気仙沼市を訪問し、事例の主人公であるオイカワデニムの及川秀子会長との公開討論会が実施されることとなった。

本研究ノートの学術的意義は以下の諸点にある。

- 1: 女性による事業承継の事例であること。
- 2: 自らへの事業承継と次の世代への事業承継

の両方を経験した当事者の貴重な証言であること。

3: 近年、事業承継研究において注目されている「危機管理」の事例になっていること。

4: フランスの事業承継研究の代表的な研究者が、日本の事業承継の事例をどのような視点で捉えているかを知ることができること。

以上の学術的意義を具体的に示すために、本稿では、後続する部分において、公開討論会における発言を掲げる。フランス語の部分は日本語訳に加えて原文を付記する。

1. 公開討論会の契機

(亀井克之・司会兼通訳) 只今より、日仏公開討論会を始めます。私のお隣にフランスのグルノーブルからいらしたベランジェール・デシャン先生、そして、この美しい街、気仙沼のオイカワデニムの及川秀子会長がおられます。

2020年、フランスで一冊の本が出版されました。『事業の承継 11の事例』という本です。この本はフランスの大学の経営学部で副読本として用いられています。事例の1つとして気仙沼のオイカワデニムの事例が取り上げられました。この事例は、デシャン教授と私が共同執筆しました。

本日、気仙沼市、特に産業戦略課をはじめとする皆様のなみなみならぬご尽力とご好意により、フランスの本で気仙沼の会社オイカワデニムが取り上げられたことを記念しまして、事例を執筆されたベランジェール・デシャン先生と、物語の主人公である及川秀子さんの公開討論会を開催することができました！海を越えた、人と人の繋がりが紡ぎ出す対話、早速始めましょう。

(自己紹介 省略)

(及川秀子・討論者) 2020年に1冊のフランス語の本が届きました。私は4回渡仏しましたが、

フランス語はちんぷんかんぷん。亀井先生に訳してもらって、初めて意味を知りました。驚き、3、4回読みました。頑張ってきてよかった。働くことしか知らない私にとって宝物です。頑張ってきてよかった。

(ベランジェール・デシャン・討論者) ご招待いただき、誠にありがとうございます。私が、よく学生たちに、オйкаワデニムやあなたのリーダーシップの話をするのは、2つの理由があるからです。

(Deschamps) Je vous remercie beaucoup pour cette invitation. Je suis très honorée de vous rencontrer.

Je parle souvent du cas portant sur votre entreprise et votre histoire de dirigeante à mes étudiants pour deux raisons :

1. 第一に、突然、女性が企業の経営を引き継ぐことになり、企業を経営し、それを継続させていくというストーリーがあるからです。

D'abord parce qu'il raconte la gestion d'une entreprise par une femme, qui a repris subitement la direction de l'entreprise et qui l'a ensuite transmise pour qu'elle continue d'exister.

2. 第二に、オйкаワデニムの物語を亀井先生と協力してフランスの本に載せるために書きましたが、本当に圧倒的な冒険物語でした、村の人々にとって、御社がいかに大切な存在であるかを知り、感動しました。Ensuite, parce que collaborer avec le Professeur Kamei sur cette histoire a été une aventure bouleversante. Dans nos échanges j'ai vraiment été touchée, voire émue quand j'ai appris à quel point votre entreprise a été importante pour l'ensemble des habitants de votre village.

では、オйкаワデニムの歩みに沿って質問していきます。

Si vous le voulez bien nous allons procéder par étape chronologique, pour aborder différentes thématiques que votre entreprise pourra illustrer.

2. オйкаワデニムの創業 (1981年)

(デシャン) オйкаワデニムは1981年に創業されました。会社を作るアイデアはどのように浮かんだのでしょうか？ 秀子さんは会社ではどのような役割を担っていたのですか？

(Deschamps) Votre entreprise Oikawa Denim a été créée en 1981. Pouvez-vous raconter comment est née l'idée? Quel était votre rôle dans l'entreprise?

(及川) 昭和44年、1969年、グルノーブルで冬季オリンピックが開催された翌年ですね、私は新潟県から嫁ぎました。昭和46年より私は算盤の教師でした。主人が経営する会社では、当初は呉服を扱っておりました。しかし、これからはデニムの時代だと考え、オйкаワデニムを創業しました。日本伝統の和から洋の時代だと考えたのです。算盤教室の生徒のお母さんたちが入社してくれました。ミシンの使い方を覚えていただきました。高い技術です。私は専務として、経理を担当しておりました。

3. 及川明の死 (1991年) と及川秀子による事業承継

(デシャン) ご主人が亡くなられた後、どのようにして経営を引き継ぐことになったのでしょうか？ 30年前の日本では、女性が会社を経営することは珍しかったのではないのでしょうか？ 当時の会社の状況はどうだったのでしょうか。 25

人の社員がおられました。会社の将来的な計画はあったのでしょうか？当時はお子さんも小さかったと思いますが、仕事と子育てをどのように両立させておられたのでしょうか？

(Deschamps) Comment et pourquoi décidez-vous de prendre la direction de l'entreprise au décès de votre époux? Etais-ce courant au Japon il y a 30 ans qu'une femme dirige une entreprise? Quelle était la situation de l'entreprise à ce moment-là? 25 salariés étaient concernés. Aviez-vous un projet stratégique pour l'entreprise? Vos enfants étaient jeunes, je crois, à cette époque, comment avez-vous concilié vos vies professionnelles et personnelles?

(及川) 当時は、暮らし＝仕事、仕事＝暮らしてました。私は商い＝心だと思います。みんなで一流になろうと努力していました。一流とはブランド品を身に付けることではありません。心を一流にして初めて一流の製品になります。一針、一針に心を込めて、一流の製品になる。それを大切に使っていたのです。

日々の暮らしとして、買い物の時にはいつも蛍の光が流れていました。スーパーではいつも閉店間際に最後の客だったからです。食事の時間が楽しかった。次の日の準備をして、突っ走っていました。子供たちも知らない苦労があったと思います。挫折しそうになることもあったが、子供たちのことを思ってがんばれました。

気仙沼の異業種交流会にリアス・アクティビティがあります。会員企業は47社です。その時も今も、女性社長、会長は私一人です。紅一点です。最後は副会長になりました。今は、現社長の洋に譲りました。ところで、海外の工場を視察して見てきて、日本のお母さんたちの指先が一番綺麗な動きだと実感していました。

4. 1998-1999年の経済危機

(デシャン) グローバル化による経済危機をどのように乗り切ったのか、教えてください。当時、3人の息子さんが入社され、それぞれ役割分担をされたと聞いています。また、スタジオゼロを開発して、オйкаワデニムが独自の創造性（クリエイティビティ）を発揮し始めたのがこの頃だと思います。現在も、オйкаワデニムの特色は創造性（クリエイティビティ）にあると思います。現在に至るまで、どのように伝えられてきたのでしょうか。

(Deschamps) Le Japon vit à cette époque une période difficile et beaucoup d'entreprises japonaises font appel à de la main-d'œuvre étrangère moins chère. Ce n'est pas le cas de votre entreprise qui emploie localement. J'ai le sentiment que des valeurs très fortes caractérisent l'entreprise. Pouvez-vous nous en parler? Et expliquer comment l'entreprise a pu traverser cette crise économique? Je crois savoir qu'à ce moment vos trois fils sont entrés dans l'entreprise, chacun avec un rôle bien précis. Pouvez-vous expliquer? Je crois aussi que c'est à cette époque que la créativité a intégré l'entreprise. Peut-on dire qu'aujourd'hui c'est une compétence de (dans) l'entreprise? Comment se diffuse-t-elle?

(及川) 先代とは10年、息子たちと35年、45年間の企業経営の中でダメだと覚悟決めたのが、この時の危機でした。経済の波は容赦なかったのです。でもなんとか乗り越えられました。企業は安い工賃を求めて海外に出て行きました。私たちはOEM生産をしていたので仕事がなくなったのです。みんなで知恵を絞って、スタジオ・ゼロという独自ブランドを立ち上げて、下請けからの脱

却によって危機を乗り越えました。デニムは綿でしか縫えないという常識を打ち破り、強い麻糸一本で作り上げたらとても丈夫なデニムができました。

5. 2011年3月11日の東日本大震災

(デシャン) 正直、感動的なエピソードだと思います。高台に建てられた新しい工場は、一方で避難所として機能し、他方で工場の運営を維持するために住民を動員したのですから、それがオйкаワデニムの文化や村自体の歴史にどれほど影響したか想像できます。「さあ、勇気を持って、今すぐ仕事をしよう」と言われたそうですが、3月11日の出来事が御社にどのような影響を与えたのでしょうか。後日、瓦礫の中から見つかったジーンズは、それは無傷のままだったそうですね。奇跡のジーンズの話をして下さいませんか？

(Deschamps) Là je dois bien avouer qu'il s'agit là d'un épisode très émouvant de l'histoire de l'entreprise. J'imagine à quel point il a marqué la culture de l'entreprise (pouvez-vous expliquer comment et pourquoi) et l'histoire même de ce village, puisque la nouvelle usine a servi de refuge d'une part et a aussi mobilisé les habitants pour que l'usine continue de fonctionner. Vous avez dit « allez, courage, au travail, tout de suite ! ». J'aimerais que vous reveniez sur ces faits du mois de mars et sur ce que vous décrivez comme la résurrection du village. Concernant les affaires, quelles conséquences cet événement a-t-il eu sur votre entreprise?

Et plus tard, vous retrouvez des jeans parmi les décombres, ils sont intacts. Souhaitez-vous en parler de ces jeans du miracle?

(及川) 2011年3月11日「津波てんでんこ」の言い伝えが、私も含めて多くの方の命を救いました。私は気仙沼本吉地区婦人防災クラブの連合会長を務めさせてもらっています。普段から防災の研修、訓練を皆さんと行っておりました。あの時、搜索や救助、負傷者の介護、炊き出しと休む間もなく走り回りました。あの厳寒の中、助けられる命は72時間が限度ということを学んでいたからです。海辺の私の家と倉庫は津波で流されました。2008年に高台に移転していた工場は150人の人たちの命を守り、「オйкаワデニム避難所」として150名が生活する場所になりました。4日目に自宅跡に行きました。コンクリートの土台だけがむき出しで残っているだけでした。たった一つ奇跡的に残ったものがありました。お嫁に来るときに母が持たせてくれた数珠でした。新潟県にいる母親が私を守ってくれたのです。

3月26日、私は「経営者として従業員の生活を守る」ことを決意し、みんなに「仕事をしよう」と呼びかけました。避難生活をしていた漁師さんたちが来て私に言いました。「デニムさん、このままみんな死んでいられねえ。電気は俺らが何とかするから、復興の音を、まずここから立てて、気仙沼で一番はじめに生きている音を響かせてけらいや」。そして、瓦礫の中を大きなトラックを走らせて、大型発電機を2台運んできてくれました。こうして再稼働することができました。

4月20日には、避難所のみんなが大きな宝を見つけてきてくれました。倉庫から流されたデニムでした。それは一本の糸のほつれ、乱れもなく、「これこそがメイド・イン・ジャパンの技術だ。誇りだ」と大きな喜びと自信に繋がったのです。後日、これは「奇跡のジーンズ」と呼ばれるようになりました。今日は会場に、デニムを実際に見つけた鈴木さんが、その時のジーンズをはい

ていらっしゃっています。

息子の洋は、漁師さんたちとの会話から、気仙沼の名産メカジキマグロの角は捨てられていることを知り、やがて、角の成分を使って、メカジキジーンズを開発することになりました。

東日本大震災を経験した教訓として、私は三つの「命」を大切にしたいと思います。大切なたった一つの「命」。自分だけにしかできない与えられた分野である「使命」。そして、どんな状況にあっても努力する「一生懸命」です。

6. 息子 及川洋への事業承継

(デシャン) 最後に、あなたの会社のあなたの息子、洋さんへの引継ぎについて聞かせて下さい。社長を譲ることについて、どんな準備をされましたか？どのように知識を伝達したのか？社長を洋さんに譲ると発表なされた時、従業員やお客さんはどのような反応でしたか？また、洋さんが社長になった後、あなたの役割はどうなりましたか？

(Deschamps) Enfin, dernier événement, la transmission de votre entreprise à Hiroshi, votre fils. Sur ce thème, plusieurs sujets peuvent être abordés :

- ・ D'abord il y a la préparation de l'entreprise dans l'idée de la transmettre
- ・ Comment avez-vous transféré votre savoir?
- ・ Il y a eu l'information du changement de direction : qui a été informé? comment? quelles ont été les réactions? Notamment des salariés et peut-être des principaux clients?

(及川) 震災後から意識して経営を少しずつ移行しておりました。その一つとして社訓を変えました。それまでの「端正」と「高品質を届ける」に加え「地産地消」を社訓にしました。

70歳になった時、バトンを息子につなぎました。そのとき、認め切る、信じ切る、任せ切る、この信念で遠くから見守りを続けていくと覚悟を決めました。従業員さんたちはいつかと思っていらしたと思います。名残り惜しんで下さいました。危機を一緒に乗り越えた従業員さんとは抱き合っただけ泣きました。でも、皆さん快く送り出して下さいました。

(デシャン) ご自身の変化はどうだったのでしょうか。つまり事業を譲った後の生活です。去りゆく者としてふるまう時、一番伝えなかったことは何ですか？

(Deschamps) Il y a enfin votre propre transition, c'est-à-dire votre vie après la transmission de l'entreprise. Se comporter comme quelqu'un qui part. Qu'avez-vous transmis le plus de vous?

(及川) 「どの人も尊敬し、信頼し、期待しなさい」と伝えました。1981年、春に主人を送って、秋に竹下内閣で1億円が地方創生で配布された。そのおかげでアメリカに渡ることができた。ドーナ先生が国連本部に連れて行ってくれた。「1分間、夢を見なさい」と言われた。世界人になれ。尊敬し、信頼し、期待しなさい、と。

今でも時々工場に行きます。皆さんが仕事しやすいように脇役に徹しております。これからはボランティア活動で世に恩返ししたいと思っております。

7. 及川洋現社長の理念

以下はシンポジウム準備段階での及川洋現社長とのメールでのやりとりである。

(デシャン) 新しいリーダー洋さんにもお聞きしましょう。なんととっても、メカジキのジーンズ

の開発がありましたね。会社の伝統を守ると同時に、まったく新しいことに取り組む。つまり、事業を継続し、会社のアイデンティティとノウハウを守ると同時に、新しい経営者として技術革新をするということでしょうか。こうしたことを御社ではどのようにアピールしているのでしょうか？ 現在も取り組んでいるイノベーションはあるのでしょうか？ 会社としての将来のプロジェクトはありますか？ 現在の経営体制はどうなっているのでしょうか？

(Deschamps) Et il y a la gestion de l'entreprise par le nouveau dirigeant : j'ai su qu'il y avait un jean espadon. On parle de continuité et de rupture en recherche : continuité de l'entreprise, de son identité, de son savoir-faire mais aussi rupture pour marquer le fait qu'il y ait un nouveau dirigeant. Comment cela s'est-il manifesté dans votre entreprise? Travaillez-vous à d'autres innovations? Comment avez-vous fédéré les salariés autour de vous? Avez-vous vous aussi un projet pour l'entreprise? Comment est organisée la gouvernance de l'entreprise aujourd'hui?

(及川洋) 「丹精」「地産地消」です。仕事に対して、常に仕事と真摯に向き合うことを心がけております。弊社は、つくる会社ですので、製品から伝わって行き、人の繋がりによって、自然と広がって行っております。自らアピールする必要はありません。

メカジキのジーンズは「海」と考えており、「陸（おか）」「山」と3部構成で展開を考えており、現在「陸（おか）」を行っており、「山」に取り組み始めたところであります。

経営体制は、私が最終決裁を行います。基本的には全て弟であります専務を柱に会社は動いて

おります。新しいものづくりの体制は私を柱に弊社と社外などの企業を取り込んで行っております。

8. レジリエンス

(デシャン) 結論から言うとビジネスには、さまざまな障害があります。しかし、オйкаワデニム、あなた、そして従業員は、反応し、適応し、革新することができました。企業の強靭さは、事業承継がうまくいくかどうかにもかかっているのではないのでしょうか。

(Deschamps) Pour conclure, ce parcours d'entreprise a été semé d'obstacles. Mais l'entreprise, vous, les salariés avez su réagir, vous adapter, innover. La résilience de votre entreprise repose aussi sur une transmission réussie.

(及川洋) 会社の財産とは、資産でもノウハウや技術ではなく「人」しかない、と私は考えております。昨今、世の中では失敗が出来ない風潮が多くあります。チャレンジをする事は人を成長させる大切な事ですが、それが出来ない世の中です。「チャレンジをし、失敗してもそこから学べば良い」成功や失敗、そこからの学びやリカバリーの仕方を、私、自らそのような姿勢を見せております。

現在、とてもありがたいことに、弊社の製品は多くのユーザーから愛されております。市場が求める数量に対し、全てを叶えるのではなく、私は会社の幹を太くしたいと考えております。次の世代が、大きな数字が欲しいのならば、それを行えば良いと思います。私が代表を受け継いでから考えていることは、「安心して出来るものづくりの環境」を次世代に残すことに尽きます。

結び

以上、本研究ノートでは、日仏公開討論会の記録という形で、冒頭に掲げた学術的意義の諸点(1.女性による事業承継の事例、2.自らへの事業承継と次の世代への事業承継の両方を経験した当事者の貴重な証言、3.事業承継研究において注目されている「危機管理」の事例、4.フランスの事業承継研究の代表的な研究者が、日本の事業承継の事例をどのような視点で捉えているかを把握)を提示しえた。

特筆すべきこととして、一つの事例に基づく公開討論の単純な記録ではあるが、本研究ノートの内容は唯一無比である。日本の研究者が当事者に事業承継の話を直接聴く機会や記録は多々あろう。しかし、それが、(1)ある国を代表するレベルの事業承継研究者によって、日本の事業承継の当事者と直接討論する内容であり、(2)その研究者が事例研究書の中で発表した当該日本企業の事例を基盤とし、(3)その企業の立地する地域に赴いて討論したということは、まったく趣が異なる。この点に、単なる討論会の記録にとどまらない本研究ノートの学術的価値がある。

* 日仏公開討論会の企画と本稿作成において

は、気仙沼市産業戦略課のみなさん、特に斎藤一寿氏に大変お世話になった。付記して感謝の意を表する。

参考文献

- 今関信子『デニムさん 気仙沼・オイカワデニムが作る復興のジーンズ』俊成出版社、2018年。
 及川秀子「東日本大震災を乗り越えて 三つの命を大切に」(上)(下)『まいとりー』52号(2013年春)、53号(2013年夏)、よこはま孝道山 本仏殿。
 亀井克之「気仙沼オイカワデニムの商品開発：日本の新しい希望」日本商品学会『商品研究』第62巻3・4号、2020年6月。



瓦礫の中から見つけた「奇跡のジーンズ」
をはく鈴木さん、デシャン教授、及川氏

